

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAIANA APARECIDA PIZZI

PLANO DE NEGÓCIOS
ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS

CURITIBA

2017

DAIANA APARECIDA PIZZI

PLANO DE NEGÓCIOS
ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS

Monografia apresentada à Universidade Federal do Paraná, como requisito final de conclusão da Especialização De Gestão de Negócios.

Orientadora: Profa. Dra. Sayuri Unoki de Azevedo.

CURITIBA

2017

Dedico este estudo a todos aqueles que me acompanharam neste percurso, incentivando-me e me apoiando, para não desistir desta conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus ter-me dado o dom da vida e ter me guiado pelos caminhos certos até aqui.

Agradeço à minha família, estar constantemente me incentivando a não desistir dos meus objetivos, e me apoiar na realização dos meus sonhos.

Agradeço também aos mestres que me acompanharam no decorrer deste período e me ajudaram a ampliar meus conhecimentos e a trilhar mais uma parte do meu caminho nesta terra.

Agradeço aos meus amigos, ter me apoiado quando mais precisei.

Agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente acompanharam o desenvolvimento deste trabalho, pois, cada um tem espaço reservado em meu coração e foi muito importante para que eu pudesse chegar até aqui.

“Difícilmente conquistamos nossos sonhos sozinhos, há sempre pessoas envolvidas conosco em busca de um mesmo objetivo” (ALMEIDA, 2012 p. 40)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo propor a realização de um plano de negócio, a partir da análise de viabilidade para constituição de uma administradora de condomínios. Realizou-se uma revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa, a qual leva à organização do quadro teórico, do conjunto de definições, princípios, categorias e outros. Como conclusão, chegou-se ao resultado que uma administradora de condomínios que preza a excelência da sua prestação de serviços deve oferecer aos seus clientes uma ampla quantidade de atividades. Outro ponto importante observado se trata de uma das mais difíceis funções da administradora que é a gestão de conflitos, a administradora que exerce esta e todas as demais funções consegue garantir a satisfação e confiabilidade de seus clientes. Portanto, compreende-se pela “viabilidade/inviabilidade” da abertura de uma administradora de condomínios, diante do cenário analisado neste trabalho.

Palavras-chave: Plano de Negócio. Administradora. Condomínios.

ABSTRACT

This paper aims to propose a business plan, and has surely checked the viability for starting a company for condominiums management. A literature review with qualitative approach which leads to the formation of the theoretical framework was considered, in conjunction with a set of definitions, principles, categories, etc. In conclusion, the results demonstrate that a company for condominiums management, should value the excellence of its services to offer its customers a wide range of activities. Another important point is that one of the hardest of the managing functions is about conflict management, the administrator who can perform this and all other functions that can ensure reliability and satisfaction of its customers.

Keywords: Business Plan. Administrator. Condominiums.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	33
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CONCEITOS SOBRE <i>MARKETING</i>	27
---	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - O CONDOMÍNIO POSSUI ADMINISTRADORA?	42
TABELA 2- O QUE BUSCARIAM EM UMA NOVA ADMINISTRADORA, ALÉM DOS SERVIÇOS PADRÃO DE ASSESSORIA, RECURSOS HUMANOS, PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS, BALANCETES?	42
TABELA 3 - QUANTAS SÃO AS ÁREAS COMUNS DO (SEU)CONDOMÍNIO?	43
TABELA 4 - QUAL A QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS?	43
TABELA 5 - ESTÁ SATISFEITO COM O ATENDIMENTO PRESTADO PELOS FORNECEDORES?	43
TABELA 6 - O CONDOMÍNIO POSSUI SERVIÇOS PRESTADOS POR EMPRESAS TERCEIRIZADAS?	44
TABELA 7 - ESTÁ SATISFEITO COM O ATENDIMENTO PRESTADO PELOS FORNECEDORES?	44
TABELA 8 - PRECISAM DE AJUDA PARA REALIZAÇÃO DE SUAS TAREFAS ADMINISTRATIVAS?	44
TABELA 9 - É IMPORTANTE A CONTRATAÇÃO DE UMA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS PARA AUXILIAR NAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DO LOCAL? ...	44
TABELA 10 - CUSTO (SOFTWARES E PROGRAMAS)	49
TABELA 11 - CUSTO (PRÉ-OPERACIONAIS)	50
TABELA 12 - VALOR DO PACOTE DE SERVIÇOS	51
TABELA 13 - FORMAÇÃO DE RECEITA	52
TABELA 14 - FLUXO DE CAIXA	53
TABELA 15 - ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO (CENÁRIO PROVÁVEL)	54
TABELA 16 - VLP	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	15
3 METODOLOGIA CIENTÍFICA.....	16
3.1 ESTRATÉGIA DA PESQUISA	18
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	19
3.3 O PLANEJAMENTO DO PLANO DE NEGÓCIO	20
3.4 A ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIO.....	22
3.4.1 Capa.....	22
3.4.2 Sumário.....	22
3.4.3 Sumário Executivo	22
3.4.4 Descrição da Empresa	22
3.4.5 Descrição dos Produtos e Serviços.....	22
3.4.6 Análise de Mercado e Competidores	22
3.4.7 Análise Estratégica.....	24
3.4.8 Plano de Marketing	26
3.4.9 Plano Operacional.....	29
3.4.10 Plano Financeiro	30
4 PLANO DE NEGÓCIOS.....	32
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	32
4.2 EMPRESA.....	33
4.2.1 Missão	34
4.2.2 Visão	34
4.2.3 Valores	34
4.3 PRODUTOS E SERVIÇOS	34
4.4 MERCADO E COMPETIDORES.....	35
4.4.1 Macroambiente.....	35
4.4.1.1 Crescimento de condomínios residências	35
4.4.1.2 Legalização das administradoras de condomínio e suas funções.....	36

4.4.2 Microambiente	41
4.4.2.1 Concorrentes	41
4.4.2.2 Fornecedores	41
4.4.2.3 Clientes	41
4.5 ANÁLISE ESTRATÉGICA	45
4.5.1 Fatores Críticos de Sucesso	45
4.6.1 Público-alvo	46
4.6.2 Produto	46
4.6.3 Preço	46
4.6.4 Praça	46
4.6.5 Promoção	47
4.6.6 Segmentação	47
4.6.7 Posicionamento e tendências	47
4.6.8 Vantagem competitiva	47
4.7 PLANO DE RECURSOS HUMANOS	48
4.8 PLANO DE FINANÇAS	49
4.8.1 Investimento Inicial	49
4.8.2 Formação de Receitas	51
4.8.3 Demonstração do Resultado Provável	53
4.8.4 Cenário Otimista	53
4.8.5 Pessimista	53
4.8.6 Fluxo de Caixa	53
4.8.7 Investimento do Projeto e Análise do Investimento	54
4.8.8 Valor Presente Líquido – VPL	55
4.8.9 Rentabilidade	55
4.8.10 Lucratividade	55
4.8.11 ROI	56
5 CONCLUSÕES	57
REFERÊNCIAS	59

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO PARA SÍNDICOS DE CONDOMÍNIOS.....	61
---	----

1 INTRODUÇÃO

O sucesso de um empreendimento está relacionado a uma intensa reflexão sobre objetivos e metas a curto e longo prazo, em frente às dificuldades socioeconômicas que assolam o país e reduzem as oportunidades para aqueles que querem ingressar no mercado de trabalho.

As organizações no Brasil estão inseridas em um cenário de ambiente econômico dinâmico e mutável, em que empreender, considerando um planejamento com o desenvolvimento de um plano de negócios, parece utopia. Contudo, faz-se relevante destacar que a falta de planejamento é considerada uma das principais razões das falências das empresas no Brasil (SEBRAE, 2008).

A criação de um plano de negócios tem a finalidade de ajudar a empresa a ter uma melhor visão de suas estratégias, para elaborar um bom plano de marketing, como também obter um plano financeiro que permitirá visualizar quais serão os custos e as receitas que o negócio trará. Planejar, mesmo diante de um contexto em constante mudança, permite que os empreendedores minimizem e antecipem riscos, tomando decisões de forma mais consciente (HASHIMOTO; BORGES, 2014).

A ideia do negócio que se pretende com este trabalho é criar uma empresa no ramo de administração de condomínios, buscando um atendimento personalizado, para atender às necessidades, desejos e expectativas dos síndicos. Inclusive, ampliando, na medida das demandas, o espectro das atividades. É fundamental que se realize uma análise do ambiente, para conhecer os clientes em potencial, os concorrentes, os fornecedores e possíveis variáveis do mercado. Isto facilitará a tomada de decisão e a escolha do seu público-alvo.

Sugere-se que empreendedores desenvolvam um plano de negócios para pensar em estratégias que viabilizem seus objetivos, propondo alternativas que façam com que a empresa se diferencie da concorrência dentro de uma relação amigável e de parceria entre fornecedores, concorrentes e clientes.

Assim, o presente estudo enuncia a seguinte questão de pesquisa: Como desenvolver um plano de negócios para analisar a viabilidade de constituição de uma administradora de condomínios? Objetiva-se em primeiro passo o levantamento de informações a respeito do grau de satisfação dos síndicos com os sistemas de administração vigentes. Em segundo, auxílio aos sócios para entender a viabilidade

e desenvolvimento da estratégia a fim de entrar no mercado de Administração de Condomínios em Curitiba. Após esta análise, se rentável, metas e datas serão estabelecidas para início da *startup*.

Busca uma metodologia de Plano de Negócios que vise à implantação de uma administradora de condomínios, em Curitiba/PR, torna-se relevante, considerando a realização de uma pesquisa de mercado, mediante informações obtidas em uma pré-pesquisa de campo. Desta forma, evidencia-se o potencial do mercado de administração de condomínios em Curitiba-PR, bem como seus principais clientes e fornecedores, além de possíveis dificuldades a serem encontradas.

A presente pesquisa foi desenvolvida considerando duas etapas, sendo a primeira, a revisão bibliográfica sobre Plano de Negócios e, em segundo momento, a apresentação do Plano de Negócios da Administradora *Four Administradora*, ou seja, da administradora de condomínios, foco deste estudo.

Esta pesquisa se justifica pela ausência de material bibliográfico com referência à implantação da Administração de Condomínios, bem como pela falta de normatização, visto que, segundo a pesquisa prévia de mercado realizada no decorrer do período de maio a julho de 2017, na cidade de Curitiba, (segundo a qual) não há regulamento por parte do Conselho de Administração. Como decorrência, há no mercado empresas gestoras de condomínio, sem critérios teóricos metodológicos, propiciando a propagação de autodidatas nessa atividade onde qualquer profissional de diferentes áreas atuam, colocando em risco a credibilidade do processo de gestão que são ministrados em disciplinas científicas nos cursos de administração nas Universidades do país.

Ressalta-se que uma das tarefas da administradora é gerir contas bancárias e, em determinadas circunstâncias, em que não há seriedade no controle do desempenho financeiro, pode haver impacto no patrimônio do condomínio quando a destinação dos pagamentos não se faz de acordo aos padrões de orçamento estabelecidos em assembleias. Neste caso, é importante salientar que este rigor é condição ética estabelecida pelos Conselhos Regionais das diversas atividades profissionais.

Justifica-se, ainda, na elaboração desta pesquisa, o incremento de conhecimento no âmbito acadêmico, devido à necessidade de rigidez metodológica

necessária para o desenvolvimento de um trabalho científico, bem como em relação ao conteúdo de Plano de Negócios.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

De acordo com Porter (1986), o negócio implica em ter clientes, em saber o grau de satisfação deles, o que está sendo satisfeito com o produto ou serviço e quais necessidades dos clientes estão em jogo no mesmo. Essa é a visão essencial do plano de negócios.

A variável que intervém na construção dessa perspectiva sobre o cliente depende da capacidade do empreendedor de conhecê-las, de lidar com elas. Algumas das variáveis, conforme Manhani e Ferreira (2008), podem ser controladas (fornecedores, concorrentes, intermediários e outras), enquanto algumas são apenas conhecidas, como a taxa de câmbio, taxas de juros, novas tecnologias que chegam ao mercado, e outras.

São estas variáveis que compõem os riscos inerentes aos negócios, e nesse ponto Manhani e Ferreira (2008) definem o risco diversificado como parte daquele que pode ser gerado de um tipo de empreendimento ou organização do empreendimento em particular. Ou seja, é gerado no microambiente.

Já os riscos sistemáticos que são parte do risco decorrente de fatores do mercado que afetam o negócio e, de modo geral outros negócios, e que não são eliminados pela diversificação, são gerados no macroambiente (SOARES, 2011).

Com a construção de um plano de negócios o que se tem é um conjunto de visões, estudos, planos e medidas para orientação do empreendimento. Assim, ao caracterizar este, o empreendedor está clarificando qual a finalidade que pretende dar ao negócio, ou qual o nível de ampliação pretendido, quando se tem já um em andamento (SOARES, 2011).

Conforme Soares (2011):

O plano de negócio irá descrever os objetivos principais desse negócio e como os administradores pretendem alcançar suas metas, assim diminuem-se os riscos e incertezas do negócio, restringindo os erros no papel para não os cometer. Esse plano irá ajudar ao microempreendedor na tomada de decisão, dará suporte para o planejamento, desenvolvimento e crescimento da organização, preparando a microempresa às Crises econômicas, oscilações de mercado, que são acontecimentos que podem ocorrer de uma hora para outra e é necessário que a organização deva estar preparada para suportar esses acontecimentos. E mesmo não tendo de imediato para uma situação negativa como estas, estando com um plano de negócios minuciosamente elaborado em mãos, os administradores da organização vão possuir, acesso mais rápido as possíveis soluções. Não se

restringindo a momentos de crise, o plano de negócio poderá buscar também soluções para evolução da organização. (SOARES 2011, P. 2).

Outro elemento de grande importância para o empreendedor é conhecer o mercado onde está inserido. Este conhecimento implica em saber quem são os seus competidores, como eles se organizam, quais preços praticam, e outros itens importantes para comparação. A análise do mercado competitivo é peça chave do plano de negócios.

Assim é imprescindível conhecer bem os produtos ou serviços que serão oferecidos pode promover vantagens competitivas na hora das vendas. Este momento do plano de negócios é propício ainda à diferenciação do produto/serviço, com vistas a obter vantagens competitivas (SANTOS, 2010).

Traçar a estratégia competitiva, enfim, depende tanto de custos quanto de diferenciação do produto e do marketing que será definido. Trata-se de uma das estratégias mais importantes para o sucesso do negócio, e sua correta definição oferece perspectivas mais benéficas tanto à operacionalização quanto ao desenvolvimento do negócio (SANTOS, 2010).

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

Para atingir os objetivos propostos, o estudo realizado se classificou como uma metodologia de natureza aplicada e exploratória, com procedimentos técnicos de campo, bibliográfico e documental. O enfoque, proposto por Vergara (2009), sugere três principais maneiras de se buscar as respostas desejadas, são elas: o questionário, a observação e a entrevista.

Para esta pesquisa foram coletados dados de natureza impessoal, sem identificação, permitindo ao leitor segurança e confiança, logo, autenticidade e veracidade. Para a coleta dos dados, realizaram-se questionários, aplicados aos síndicos de condomínios, por meio de questões fechadas e múltipla escolha. O uso de questionário permite descrever as características e medir as determinadas variáveis de um grupo social, neste caso síndicos.

Conforme Martins e Theóphilo (2009)

O questionário é um importante e popular instrumento de coleta de dados para uma pesquisa social. Trata-se de um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever.

A presente pesquisa tem como objetivo apresentar as necessidades do mercado em relação às Administradoras de Condomínios, e aos serviços que os síndicos esperam dos profissionais dessas empresas.

Para consecução do objetivo proposto, utilizou-se o método exploratório, visando à descoberta de ideias e conceitos que fundamentassem a problemática proposta, pois segundo Gil (1999, p.159) a pesquisa exploratória “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”.

Concernente aos procedimentos técnicos, empregou-se a pesquisa bibliográfica por ser necessário se obter dados e conhecimento para compor um plano de negócios de um empreendimento de administração de condomínios.

A abordagem qualitativa, a qual leva à constituição do quadro teórico, do conjunto de definições, princípios, categorias, entre outros, foi considerada na pesquisa, diante da definição de Richardson (1999, p. 80), que destaca que estudos qualitativos “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a

interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Além disso, neste trabalho a pesquisa é **qualitativa** e pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela **não** utilização de instrumental estatístico na análise dos dados (VIERA; ZOUAIN, 2006; BARDIN, 2011).

3.1 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A técnica aplicada neste trabalho é um estudo de caso e exige do investigador o emprego de alguns procedimentos metodológicos, como protocolo do estudo; preparação prévia para o trabalho de campo; estabelecimento de base de dados; etc.

Robert K. Yin propõe ainda uma reflexão sobre o estudo de caso como método rigoroso de pesquisa, através de uma abordagem sistêmica e sociológica, apoiando-se em exemplos diversos, comparando-o com outros tipos de pesquisa. Entretanto, no prefácio da edição de 2005, afirma:

[...] o estudo de caso há muito foi (e continua ser) estereotipado como o parente pobre entre os métodos de ciência social. Os pesquisadores que realizam estudos de caso são vistos como se tivessem rebaixado o nível de suas disciplinas acadêmicas. Os estudos de caso também têm sido denegridos, como se tivessem precisão (ou seja, quantificação), objetividade e rigor insuficientes. Esse estereótipo dos estudos de caso, que começou no século XX, continua no século XXI [...] (YIN, 2005, p. xi).

Martins e Theóphilo (2009) definem proposição de planos e propaganda da seguinte forma:

Trata-se de uma estratégia de pesquisa que tem por objetivo apresentar soluções para problemas organizacionais já diagnosticados. Busca-se, por meio de uma pesquisa empírico analítica, um estudo de viabilidade de planos alternativos (concepção e implementação) para solução de problemas.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.

No desenvolvimento deste trabalho foi adotada a pesquisa bibliográfica, e conforme Martins e Theóphilo (2009), trata-se do levantamento de referências expostas em meios escritos ou em outros meios. A pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica, todavia não levanta material editado como livros, periódicos, e outros. Sua utilização ocorreu pela busca de um melhor entendimento sobre a realização de um plano de negócio, verificando a viabilidade para montagem de uma administradora de condomínios.

Foram realizados levantamentos em materiais científicos, livros, artigos, dados de congressos, *sites* específicos, documentos técnicos e revistas especializadas com o objetivo de obter as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho. Outras referências e dados mais atuais foram pesquisados em *sites* da internet.

Para obter informações do público-alvo da empresa deste estudo, ou seja, de uma administradora de condomínios, utilizou-se de questionários aplicados a síndicos de Curitiba/PR, que constituíram a população desta etapa de estudo. A amostra selecionada por conveniência, devido ao aceite em responder ao questionário, consistiu em 50 indivíduos e em 50 questionários válidos, ou seja, completamente respondidos.

Para esta pesquisa foram coletados dados de natureza impessoal, sem identificação, permitindo ao leitor segurança e confiança, logo, autenticidade e veracidade. Para a coleta dos dados, realizaram-se questionários, aplicados aos síndicos de condomínios, por meio de questões fechadas e múltipla escolha. O uso de questionário permite descrever as características e medir as determinadas variáveis de um grupo social, neste caso, síndicos.

Conforme Martins e Theóphilo (2009), o questionário é um importante e popular instrumento de coleta de dados para uma pesquisa social. Trata-se de um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever.

3.3 O PLANEJAMENTO DO PLANO DE NEGÓCIO

Para definir em uma frase o empreendedorismo, pode-se dizer que esta é uma atividade que envolve ações, funções e atividades relacionadas à percepção de oportunidades de negócios. (DORNELAS, 2014).

Transformar uma ideia em negócio implica atender desejos e expectativas pessoais, profissionais, financeiras e fazer isso em um curto espaço de tempo (SILVEIRA, 2012).

Uma visão do desempenho econômico da empresa está diretamente ligada à análise, diagnóstico e acompanhamento que permita aos empreendedores ter uma perspectiva e prospectiva do desempenho econômico e financeiro da empresa.

Segundo Silveira (2012):

Planeja-se em gestão financeira porque existem tarefas, produtos e serviços a serem comercializados e isto tem que ser feito de forma coordenada, usando os recursos, principalmente financeiros, de forma mais eficiente e eficaz no âmbito dos negócios nas Microempresas. (SILVEIRA, 2012, p. 14).

No planejamento financeiro, por exemplo, a construção de um plano deve-se nortear pelos fatores que irão influenciar o contexto da empresa. Assim, fatores com o aporte de tecnologia, os produtos financeiros, as alterações do contexto político-econômico ou o sistema de comunicações interna são áreas nas quais se terá que fazer escolhas, e estas significarão que, em um futuro próximo, a empresa estará definida por decisões que foram tomadas no momento de planejar.

Desse modo, conhecer um negócio não significa apenas ter sobre ele uma boa experiência ou capacidade de liderança, ou mesmo capital suficiente para os investimentos iniciais, por que os requisitos de uma boa gestão se relacionam com as previsões, conforme bem pontuou Antonik (2004):

O fluxo de caixa, que retrata o movimento real do caixa no mês, é necessário para complementar à análise financeira da empresa (entradas e saídas de dinheiro). Ele deve ser planejado para no mínimo seis meses, evitando assim sobressaltos durante a gestão empresarial ou necessidade de ajuste de caixa por meio de empréstimos a bancos, os quais, se realizados às pressas, acabam tornando-se dispendiosos

para a empresa. Para o pequeno ou médio empresário, é essencial desenvolver essa atividade. (ANTONIK, 2004, p. 38).

O estudo do SEBRAE (2017) demonstrou que entre os principais fatores ligados ao sucesso da empresa está a capacidade gerencial do empreendedor. E nesse sentido, o conhecimento é muito mais importante do que ter uma ótima ideia, ou um excelente produto nas mãos.

A preocupação com o conhecimento surgiu na década de 1990 juntamente com o movimento da globalização, porque este movimento permitiu um dinamismo maior aos mercados e uma interação nunca antes vista entre mercados internacionais (SANTOS, 2010).

O que se pode entender logo é que o empresário está em contato com outros empresários de mercados muito mais avançados do que o brasileiro. É claro que o empreendedor não pode competir com outros empreendedores apenas com suas expectativas individuais. Necessariamente, o empreendedor deve ter conhecimento do negócio, do mercado, da economia e da tecnologia que envolve seu empreendimento.

A capacidade do empreendedor de gerir seu negócio começa, portanto, pelo conhecimento que é capaz de acumular e interessa diretamente ao sucesso do empreendimento. É dentro dessa perspectiva que Manhani e Ferreira (2008) chamam atenção para a integração e a congruência entre a estrutura organizacional e o negócio empreendedor.

(...) a estrutura organizacional deve estar alinhada com o negócio. Entende-se como estrutura organizacional, a combinação de pessoas, máquinas, equipamentos, processos e metodologias de trabalho. A organização, para estar alinhada com o negócio, a demanda e oferta, deve ser extremamente dinâmica. Vale dizer que a cada “movimento” da oferta, e da demanda, principalmente, a estrutura organizacional deve estar pronta para absorvê-lo e se adequar a ele. (MANHANI E FERREIRA, 2008, p. 182).

Nesse sentido, o Plano de Negócios é uma fonte de conhecimentos, porque ele se baseia no estudo e na pesquisa dos elementos essenciais para construção e desenvolvimento do negócio, porque ele atualiza conhecimentos, revisa expectativa e alinha objetivos.

3.4 A ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIO

3.4.1 Capa

A capa apresenta as informações dos componentes do Plano de Negócios, bem como o título proveniente do Plano (SANTOS, 2010).

3.4.2 Sumário

O sumário refere-se à ordem das teorias empregadas no Plano de Negócios, destacando as páginas em que cada informação se encontra no referido documento (SANTOS, 2010)

3.4.3 Sumário Executivo

O Sumário Executivo trata sobre as considerações iniciais do Plano de Negócios, apresentando o Negócio (SANTOS, 2010)

3.4.4 Descrição da Empresa

A Descrição da empresa deve trazer em seu contexto, informações sobre a organização, desde sua história, seus anseios com o negócio, sua consideração jurídica e outros fatores que se mostrem relevantes sobre o assunto.

3.4.5 Descrição dos Produtos e Serviços

Na descrição dos Produtos e serviços, o empreendedor deve considerar todos os produtos e serviços oferecidos por ele, apresentando características principais e tudo que possa ser favorável ao entendimento do que será vendido (SANTOS, 2010).

3.2.6 Análise de Mercado e Competidores

Outro ponto importante a ser destacado no Plano de Negócios é a concorrência. Os concorrentes são outra etapa exigível para que este seja completo e satisfatório, apresentando resultados esperados pela empresa e rendendo bons benefícios e vantagens competitivas.

Segundo o SEBRAE (2017) o objetivo principal dessa etapa é conhecer os concorrentes, seus pontos fortes e fracos e suas ações na região. Correa (2016) destaca alguns fatores importantes de serem conhecidos nessa etapa, citando:

1. A identificação dos principais concorrentes;
2. A análise dos produtos e serviços vendidos por esses concorrentes, fazendo uma comparação com os produtos e serviços vendidos pela empresa que está realizando a análise de mercado;
3. A análise dos processos de produção da concorrência, comparando-os com a produção da empresa que está realizando a análise de mercado, procurando verificar a capacidade de produção, a adaptabilidade, a eficiência, a qualidade e os custos;
4. A análise dos processos de divulgação da concorrência, comparando-os com os processos usados pela empresa que está realizando a análise, observando mensagens, mídia utilizada, tipos de campanhas, entre outros;
5. A análise do pessoal de vendas da concorrência em comparação com o pessoal da empresa que está realizando a análise, identificando os diferenciais em treinamentos, incentivos, qualidade dos serviços, atendimento e eficiência;
6. A análise da estrutura, procurando evidenciar a iluminação, localização, disposição dos produtos nas prateleiras, precificação nos produtos, fachada, horário de funcionamento;

De acordo com Kotler (2008) a concorrência deve ser avaliada em relação a produtos ou serviços e à organização, procurando evidenciar de que maneira o produto ou serviço pode ser comparado ao do concorrente, de que modo ele está organizado, como a concorrência consegue tomar decisões mais rápidas, como ela está respondendo às mudanças e como é a equipe de vendas e atendimento da concorrência.

De um modo geral, a literatura trabalha questões relacionadas à concorrência, abrangendo aspectos fundamentais, para que a empresa que está elaborando a análise consiga melhorar seus processos, seja de produção, de venda, de atendimento, ou até mesmo de inovação e competitividade.

No entanto, muitas das empresas, acreditam não ter concorrentes que ameacem seu trabalho. Segundo Machado (2009), quando isso ocorre, e é imprescindível que 3 possíveis reações sejam avaliadas:

1. Se o produto não tem mercado;
2. Se a análise de mercado foi feita corretamente;
3. E se a empresa é revolucionária e inovadora o bastante para destacar que não possui concorrência.

De acordo com o autor, mediante a essa confirmação, pode-se dizer que a empresa realmente possui uma gigantesca vantagem competitiva. Machado (2009) destaca ainda, que a concorrência deve ser analisada e que a nova empresa deve observar todos os passos dessa concorrência de modo que consiga melhorar na sua atuação, no entanto, não deve manter o foco na concorrência, e sim, nos clientes: “Conheça a concorrência, mas seu foco é o cliente” (MACHADO, 2009).

Deste modo pode-se evidenciar que os concorrentes também têm algo a ensinar e, ficar de olho neles, é uma possibilidade de enxergar o futuro, evitando erros e criando produtos e serviços cada vez mais inovadores.

3.4.7 Análise Estratégica

A análise estratégica é aquela que busca soluções, mesmo não existindo problemas. Procurando levar aos clientes aquilo que eles realmente querem, conforme Herrera (2009 p. 5):

A análise estratégica se ocupa com o futuro da organização assumindo uma filosofia da adaptação, buscando como resultado a efetividade por meio da inovação ou diversificação visando o desenvolvimento sustentado com atitudes proativas (auto estimulação...) com posturas de desenvolvimento (conjuntura de oportunidades x fraquezas) ou de crescimento (conjuntura de oportunidades x forças) e, tudo isto sem traumas ou conflitos, promovendo a mudança de maneira amigável e serena.

O administrador estratégico tem uma mentalidade diferenciada dos demais empreendedores, denominada, consciência estratégica ou o pensamento sistêmico, que, segundo Andrade, Seleme, Rodrigues e Souto (2006) engloba fatores não só relacionados às atividades e processos, mas também a fatores humanos, de mercado, financeiros, tecnológicos, estruturais, entre vários outros. De acordo com Andrade, Seleme, Rodrigues e Souto (2006) para estes autores o pensamento sistêmico é a capacidade de perceber, modelar e avaliar as consequências das ações de maneira expandida no tempo e espaço; é uma forma de pensar e construir

conhecimento, no sentido cognitivo, em que o processamento deste conhecimento é influenciado por uma linguagem de base sistêmica.

Já Amoroso (2008, p. 4-5) destaca que a consciência estratégica envolve cinco elementos, considerados por ele essenciais para o planejamento estratégico, sendo:

(I) Visão de negócios, que compreende a competência e a habilidade para enxergar tendências e padrões de comportamento do mercado, interpretar as turbulências e incertezas do ambiente, correlacionando tudo isso com o contexto específico da empresa. Implica também em compreender paradigmas, barreiras e fatores de risco do negócio. A visão de futuro é uma componente essencial para determinar uma direção estratégica bem definida. Essa direção é igualmente importante para consolidar o sentido de identidade e propósito da organização e sincronizar o ritmo das mudanças.

(II) Percepção do posicionamento competitivo, que significa a capacidade de compreender a posição competitiva relativa da empresa em relação aos demais players do negócio tais como concorrentes, fornecedores e parceiros estratégicos. Implica em identificar padrões de comportamento dos players e escolher uma posição distintiva para competir. De acordo com o autor, combinada com a visão de negócios, a percepção do posicionamento competitivo é fundamental para a consciência estratégica no que tange aos aspectos intrínsecos de um determinado setor, de certo segmento de indústria. Os demais aspectos que descreveremos a seguir são inerentes ao desenvolvimento das competências dos executivos para lidar com essa visão e percepção.

(III) Raciocínio analítico e abstrato, que representa a capacidade de estabelecer reflexões práticas sobre oportunidades e possibilidades de negócio e confrontá-las com a realidade e o contexto específico dos negócios, da gestão e dos relacionamentos da empresa com o ambiente.

(IV) Capacidade de síntese e assertividade. Trata-se da competência para extrair o essencial e fundamental das questões relevantes do negócio e da gestão. Compreende a habilidade de estabelecer e programar ações práticas a partir de ideias-síntese expressas em uma estratégia bem definida. A capacidade de reter o essencial e transformar o seu conteúdo em uma direção para os negócios e para a empresa significa poder trabalhar em tempo real, com a mente autocentrada e produtiva. Além disso, a capacidade de síntese é que permite correlacionar mais facilmente as estratégias com determinados eventos e movimentos ocorridos no ambiente.

(V) Liderança responsável, que se refere à competência e à habilidade para decodificar a visão de futuro e o propósito dos participantes do processo de construção das estratégias e confrontá-los com tendências e padrões de comportamento do mercado, entusiasmando superiores, colegas, subordinados, parceiros e outras partes interessadas no negócio a encontrarem uma direção convergente e um ritmo de trabalho sincronizado.

De acordo com Kaplan & Norton (2010), a consciência estratégica organizacional deve ser plenamente atingida, através de todos os canais de comunicação possíveis, para divulgar e reforçar a estratégia em todas as oportunidades.

Vieira (2008, p. 55) esclarece ainda que “a consciência estratégica tem a ver com a pessoa estar preparada para fazer escolhas” ou ainda, “entender o negócio da empresa, as grandes linhas de opção que essa empresa tem e ter a escolha consciente de uma linha”.

Ainda, de acordo com Vieira (2008, p. 56), não é apenas a comunicação que trata da consciência estratégica plena, o ambiente também é fundamental, pois segundo o autor “o ambiente deve ser propício para testar novas maneiras de fazer as coisas, testar possibilidades, permitindo que os integrantes errem, aprendam, criem e dediquem parte do seu tempo para agregar valor aos processos da empresa”.

Vieira (2008) e Amoroso (2008) identificaram elementos que estão presentes na mente de pessoas com consciência estratégica. Segundo Vieira (2008, p. 66) esses elementos são: visão sistêmica, competências alinhadas ao negócio, ter objetivos e ambição, percepção da situação futura, percepção da situação atual, entendimento do negócio, ter ciência das escolhas possíveis, e buscar o novo.

Além disso, Vieira (2008, p. 68) destaca que a consciência estratégica também é considerada pré-condição para a existência da ferramenta, visto que a elaboração do mapa estratégico, e de toda a estrutura de objetivos, iniciativas, metas e indicadores, devem estar incluídos na consciência estratégica de conhecer o momento atual e projetar as ações necessárias para chegar a um momento futuro desejado.

3.4.8 Plano de Marketing

Há muitas definições e entendimentos sobre marketing. Soares (2011) e Santos (2010) classificam como vendas e suas variáveis. Foram sintetizadas para empreendedores as definições mais expressivas, e justapostas para uma compreensão rápida e com sentido de complementaridade:

QUADRO 1 - CONCEITOS SOBRE *MARKETING*

AUTOR	DEFENDE QUE O MARKETING	OBSERVAÇÕES IMPORTANTES ¹
Kotler (2006)	Envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.	“supre necessidades lucrativamente”
American Marketing Association	É uma função organizacional, e um conjunto de processos que envolvem criação, comunicação e entrega de valor para os clientes, assim como administração do relacionamento com eles, de modo a beneficiar a organização e seu público interessado.	Conjunto de processos gerando benefícios
Benet (2008)	É o processo de planejar e executar a concepção, determinação do preço, promoção e distribuição das ideias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.	Processos que geram negociações satisfatórias.
Adbdalla Neto (2008)	Atua dentro de uma organização, de forma bastante abrangente, interagindo forçosamente com todas as áreas da empresa.	“Global link” (elo em movimento)
Levitt (1985)	É a criar e manutenção de clientes.	Consumidor é a chave

FONTE: Adaptado de Breves. Ângelo Filho (2010).

Em linhas gerais é correto afirmar que o Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo, e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2002).

Kotler (2010)² resume sabiamente que o marketing gira em torno de três disciplinas importantes: gestão do produto, gestão de clientes e gestão da marca.

¹ As observações são sínteses do autor deste trabalho, de modo a facilitar o entendimento e associação de ideias às premissas dos respectivos profissionais citados.

² Em “Marketing 3.0”: os conceitos de marketing evoluíram do foco na gestão do produto (1950 e 1960) para o foco na gestão do cliente (1970 e 1980). E, recentemente (1990 e 2010) acrescentaram a disciplina de gestão de marca. Essa contínua adaptação e transformação dos conceitos de marketing, nas diferentes épocas tornam essa área do saber peculiar e grandiosa.

Duas importantes ressalvas devem ser feitas sobre a relação “marketing-vendas-consumidores”:

Marketing é considerado sinônimo de vender, usar a arte da persuasão e até mesmo da manipulação. Mesmo depois do nascimento de sua versão mais moderna, que visa servir aos consumidores, muitas vezes o marketing continua a fazer alegações exageradas sobre o desempenho e a diferenciação de produtos para fazer uma venda (KOTLER, p. 35, 2010).

Nesse mesmo raciocínio:

Muitos profissionais de marketing deveriam confessar que, no fundo, os consumidores jamais serão sua maior prioridade. O marketing pode ser responsável pela queda da confiança dos consumidores, mas também tem a maior chance de resolver esse problema. Afinal, marketing é o processo de gestão que está mais perto dos consumidores (KOTLER, p. 36, 2010).

Assim, não existe uma “fórmula de marketing”. Ou a empresa instrumentaliza a busca de dados, aprendendo a ouvir o mercado/consumidor ou corre o risco de vender erroneamente, perdendo dinheiro, tempo, talentos, espaço no mercado e a atenção de seus clientes³. É o rumo do fracasso.

Conhecer profundamente o comportamento, as necessidades e anseios do consumidor consistem em importantes ingredientes de sucesso para todos os negócios do século XXI. Um varejista que conheça o mercado melhor que seus concorrentes terá uma forte vantagem competitiva.

Chama-se de Sistema de Informação de Marketing a área do conhecimento que gerencia dados relativos ao processo da venda (pré-venda, venda e pós-venda), especialmente no que se refere ao pensamento e desejos latentes das pessoas (público, consumidor, sociedade).

A Pesquisa de Marketing é uma ferramenta de simples funcionamento. É usada quando o empreendedor/a empresa quer saber o que seu consumidor pensa, e como o negócio pode oferecer o que o cliente deseja. Esse saber vira matéria-prima para ações de vendas e conquista da satisfação dos clientes⁴.

³ Marketing não é um curandeiro. É uma área do conhecimento que está intimamente ligada à Administração. Uma gestão obsoleta e/ou inadequada resulta num marketing superficial, ineficiente e muitas vezes enaltecido com/pelo ego do proprietário. De suma relevância apontar que a não profissionalização e reciclagem de toda equipe é um grave erro de visão de negócio; a começar pelos empreendedores.

⁴ Amplia-se o sentido de clientes para toda comunidade, para aqueles empreendedores que buscam mais do que fazer riqueza material com/em seus negócios.

3.4.9 Plano Operacional

O plano operacional descreve como será estruturada a empresa e como executará tudo o que apresenta em outro lugar no plano de negócios. Sem uma estratégia de execução, o resto do plano não tem sentido (OLIVEIRA, 2013).

O Plano Operacional é essencial para o sucesso do negócio, e será importante não apenas para possíveis mutuantes e investidores, mas também para a própria empresa, para a direção e para os empregados. A principal diferença entre um plano de operações que a empresa prepararia para uso interno e um que ela daria a potenciais credores e investidores é que não precisa de tanto detalhe no último (ROCK, 2012).

Fazem parte do Plano Operacional:

- Localização: na descrição do negócio – deve-se fornecer o endereço onde a empresa estará localizada. Se possui um local de varejo, descreve-se a área circundante e explica-se o que torna este local efetivo. Por exemplo, a empresa pode estar localizada em uma estrada principal em que as pessoas dirigem no caminho para casa do trabalho, tornando-lhes conveniente pegar mantimentos ou uma refeição quente preparada no caminho de casa.
- Se a empresa tem apenas uma presença *on-line* – talvez, deva-se executar um serviço que despache empreiteiros independentes para limpar casas – explicar quem opera o *site* e trata o serviço ao cliente, de onde e por que esse arranjo faz sentido. Também se descreva onde seus contratantes vivem e como rapidamente eles podem alcançar os clientes.
- Deve-se ainda fornecer detalhes como a metragem quadrada da propriedade, como a loja ou instalação é estabelecida, que tipo de área de carregamento tem para receber mercadoria e o número e localização de espaços de estacionamento. Também, se deve fornecer dados sobre trânsito de veículos e pedestres, acessibilidade das principais estradas e rodovias, empresas próximas relacionadas que oferecem sinergia ou competição e qualquer outra coisa que afete sua localização. Se a empresa tem mais de um local, não se deve esquecer de descrever cada um.

Discutem-se, também, os principais equipamentos que a empresa necessita e como eles se integram ao seu espaço.

- Gerenciamento de Abastecimento e Estoque – Se a empresa vender um produto, os insumos que entrarão para fazê-lo serão os suprimentos da mesma e o produto final será o inventário. Quem serão os fornecedores? Tem-se várias opções disponíveis, ou há dívida com um único fornecedor, que pode sujeitar a empresa à escassez e dar-lhe pouco poder de barganha em relação ao preço e calendário de entrega? Que termos foram estabelecidos com os fornecedores? Por exemplo, pagou-se em dinheiro na entrega, ou tem-se 10 dias ou mesmo 30 dias para pagar? Há desconto para pagamento antecipado? Que tipo de reputação os fornecedores têm? Estenderão o crédito ao negócio, e se assim, quanto e em que circunstâncias? Pode-se retornar suprimentos não utilizados e, em caso afirmativo, dentro de que prazo? Que percentagem do preço de compra será reembolsado?
- Também é preciso explicar como se gerenciará o inventário. Se este é demasiado, está-se desperdiçando dinheiro que poderia ser colocado para uso ativo em outros locais do negócio – e no caso de uma mercearia, pode-se estar perdendo dinheiro ativamente no inventário, que estraga antes que o possa vender. Se o inventário é muito pequeno, está-se perdendo em potencial de vendas, para não mencionar clientes repetidos – pois, se não tem o que eles querem, quando querem, eles vão para outro lugar, e provavelmente irão para a Empresa que, na primeira vez que eles precisaram do item, para atendê-los. Ter boas relações com os fornecedores pode ajudar a gerenciar o inventário de forma eficaz (ROCK, 2012).

3.4.10 Plano Financeiro

Para definir em uma frase o empreendedorismo pode-se dizer que esta é uma atividade que envolve ações, funções e atividades relacionadas à percepção de oportunidades de negócios. (DORNELAS, 2014).

Transformar uma ideia em negócio implica atender desejos e expectativas pessoais, profissionais e financeiras, além de fazer isso em um curto espaço de tempo (SILVEIRA, 2012).

Uma visão do desempenho econômico da empresa está diretamente ligado à análise, diagnóstico e acompanhamento que permita aos empreendedores ter uma perspectiva e prospectiva do desempenho econômico e financeiro da empresa.

Segundo Silveira (2012):

Planeja-se em gestão financeira porque existem tarefas, produtos e serviços a serem comercializados e isto tem que ser feito de forma coordenada, usando os recursos, principalmente financeiros, de forma mais eficiente e eficaz no âmbito dos negócios nas Micro Empresas. (SILVEIRA, 2012, P. 14).

Logo a capacidade do empreendedor de gerir seu negócio começa, assim, pelo conhecimento que é capaz de acumular, o que interessa diretamente ao sucesso do empreendimento.

Nesse sentido o Plano de Negócios é uma fonte de conhecimentos, porque ele se baseia no estudo e na pesquisa dos elementos essenciais para construção e desenvolvimento do negócio, e atualiza conhecimentos, revisa expectativa e alinha objetivos.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

Nesse tópico, apresenta-se o Plano de Negócios de uma Administradora de Condomínios em Curitiba, denominada *Four* Administradora.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa surgiu como oportunidade identificada de que os condomínios atualmente buscam administradoras que consigam atender suas necessidades, dando apoio na parte administrativa em parceria com o síndico, bem como, auxiliando em obras realizadas no mesmo, e com o fechamento de balancetes dentro dos prazos pré-estabelecidos. A empresa será criada para auxiliar os condomínios, oferecendo toda a segurança nas transações deste, através de conta corrente individualizada, e prestando serviço para a redução de seus custos, implementada com capital inicial próprio para montagem do escritório de atendimento aos condomínios.

Os serviços oferecidos pela empresa serão; a administração geral dos condomínios com o fechamento de balancetes mensais e boletos bancários, a contratação de funcionários para o condomínio, dentre eles, porteiros, serviços de limpeza, manutenção elétrica, segurança etc. Será oferecido ainda o serviço de redução de custos para condomínios.

A *Four Administradora* pretende ser vista por seus clientes com um diferencial, pois irá ter um modo de gestão inovadora, aliando qualidade, eficiência e baixos custos. Com foco principal em satisfazer seus clientes.

Inicialmente os serviços administrativos serão realizados pelo proprietário, contando com uma secretaria para atendimento, serão oferecidos serviços de Assessoria jurídica e contábil, contará ainda com um advogado e um contador contratado.

Condomínios e condôminos poderão contar com a disponibilização de profissionais para serviços de telefonia, elétrica, dentre outras. A administradora contará com um banco de dados de empresas e profissionais autônomos de inteira confiabilidade, oferecendo serviços de qualidade e que satisfaçam aos clientes.

A estratégia de marketing da empresa visa abranger um público cada vez maior, e fidelizar seus clientes, através de promoções realizadas, descontos por tempo de permanência. Haverá também uma política de descontos para clientes que pagarem em dia, e permanentes negociações com fornecedores, objetivando sempre o menor preço para o cliente.

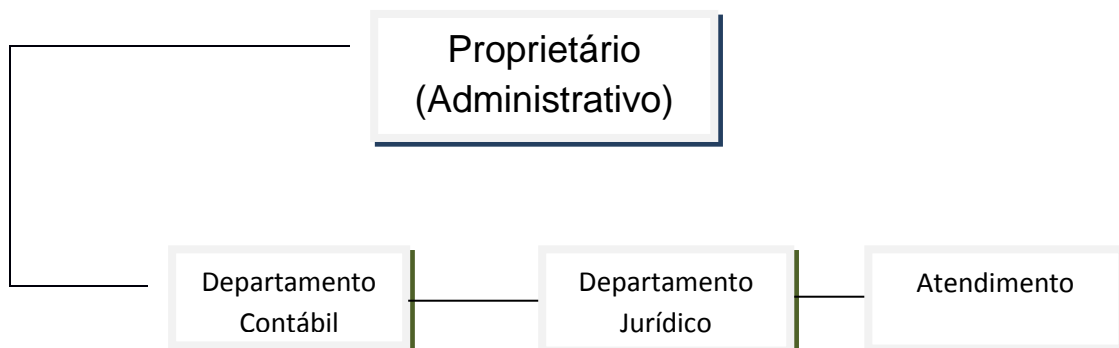
4.2 EMPRESA

Para elaborar um plano de negócios é necessário que se faça uma apresentação geral da empresa, procurando mostrar o porquê de sua criação, qual o seu propósito, como a empresa será organizada, em que área irá atuar e como ela está enquadrada na legislação, além de aspectos como estrutura legal, localização, entre outros de interesse para o negócio (DORNELAS, 2005).

A *Four Administradora* desenvolverá as atividades de contratações de funcionários para o Condomínio, orçamentos de prestadores de serviços, e compras em geral. O sistema de gestão será todo informatizado, facilitando assim a entrada e saída de capital da empresa, bem como, a emissão de boletos mensais aos condomínios. E um maior controle sobre os pagamentos.

O Público-Alvo da empresa são síndicos de condomínios residenciais e comerciais. O foco será buscar clientes que ainda não possuem uma administradora e queiram fazer opção por um serviço profissional ou aqueles que já possuem, porém, o concorrente não está atendendo às necessidades do condomínio.

FIGURA 1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



FONTE: A AUTORA (2017)

4.2.1 Missão

Oferecer transparência aos seus clientes, facilitando suas vidas, com serviços de qualidade e preço baixo, prezando pela satisfação total do cliente.

4.2.2 Visão

A visão da *Four Administradora* é ser referência no mercado de administração de condomínios de pequeno porte, nos próximos cinco anos. Para em seguida expandir seus serviços para todo o Município de Curitiba.

4.2.3 Valores

- *Transparência na relação com os clientes;
- * Atendimento com qualidade visando à satisfação do cliente;
- *Serviços com rapidez e qualidade;
- *Incentivo ao desenvolvimento profissional dos funcionários.

4.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

O *core business* da empresa é a administração do condomínio, contando com gestores qualificados na área, além da Contabilidade e Controladoria. Disponibilizando soluções para seus clientes, e a melhor assistência aos condôminos e síndicos. Realizando, ainda, manutenção preventiva nos condomínios.

Os serviços oferecidos pela empresa serão: a administração geral dos condomínios o fechamento de balancetes mensais e boletos bancários, a contratação de funcionários para o condomínio, dentre eles, porteiros, manutenção elétrica, segurança etc. E oferecido, igualmente, o serviço de redução de custos para os condomínios. Haverá um portal, onde o cliente, cadastrará um *login* e senha, e ao entrar, todas as informações estarão registradas, sendo atualizadas diariamente. No portal ficará disponível também os serviços terceirizados que o cliente poderá contratar, e a gama de profissionais disponíveis.

Haverá 4 planos mensais, que o cliente poderá contratar, buscando o que melhor possa suprir as necessidades do condomínio.

➤ Plano Mega: Incluso a administração contábil do condomínio, emissão de boletos, manutenção preventiva; concerto de itens elétricos, telefonia, interfonia e antenas; sistema de segurança e câmeras no condomínio; serviço de redução de custos.

➤ Plano Prime: Administração contábil do condomínio; emissão de boleto; manutenção preventiva e concertos de itens elétricos, telefonia, interfonia e antenas (não inclui peças).

➤ Plano Premium: Administração contábil do condomínio; emissão de boletos e manutenção preventiva.

➤ Plano Gold: Administração contábil do condomínio e emissão de boletos.

Em qualquer um dos planos escolhidos, o cliente terá direito ao acesso via internet às informações geradas.

4.4 MERCADO E COMPETIDORES

4.4.1 Macroambiente

4.4.1.1 Crescimento de condomínios residências

Pode-se observar que viver em condomínio é uma realidade cada vez mais constante. Houve um aumento da procura por apartamentos em todas as principais capitais do Brasil no período de 2012 a 2017, e vem crescendo a cada dia, principalmente pela preocupação com a segurança que as pessoas atualmente têm. Os maiores crescimentos ocorreram em Fortaleza (36,3%), Salvador (26,5%), Belo Horizonte (22,1%), Curitiba (12,6%) e Rio de Janeiro (12,6%). Ressalta-se que, embora Fortaleza tenha apresentado o maior crescimento em número de moradores em apartamentos nos últimos seis anos, não se pode deixar de ponderar a importância do número de pessoas que vivem em apartamento em Curitiba e Rio de Janeiro, o qual corresponde, respectivamente, a 7,64 e 5,85 vezes mais moradores em apartamentos que Fortaleza (SCHWARTZ, 2017)

Compreende-se que, para atender à crescente demanda por apartamentos, o mercado oferece dessemelhantes produtos designados às diferentes classes sociais, desde os mais simples, compostos somente pelo edifício, serviço de portaria e, em alguns casos, *playground* e salão de festas, até os mais sofisticados e

completos em estrutura, os chamados condomínios clube, que trazem uma ampla área e diferentes torres, contando com área gourmet, brinquedoteca, *garage band*, *home office*, *home theater*, *lan house*, piscina fria, piscina aquecida, *playground*, quadra poliesportiva, salão de festas, salão de jogos, sala de ginástica, sauna seca, sauna úmida e serviços. Importante lembrar que esse tipo de empreendimento teve início em 1973, com a implantação do arrojado projeto habitacional “Ilhas do Sul”, localizado na cidade de Curitiba, designado à classe média alta, idealizado pela construtora Albuquerque Takaoka S/A. Cabe destacar que nesse mesmo ano foi lançado um dos primeiros empreendimentos chamados de condomínio horizontal.⁵

Tem-se conhecimento que outros empreendimentos enormes passaram a existir na cidade de Curitiba, como o Condomínio Conjunto Residencial Parque Brasil, em Curitiba, composto de 15 torres, 1.275 apartamentos, e aproximadamente 4.000 pessoas (VICENTINO, 2011).

Denota-se que de acordo com o IBGE, em 2007 o número de pessoas que moravam em apartamentos na cidade de Curitiba era de 3,356 milhões. Conforme relata a revista *Veja*, de 14 de maio de 2016, são mais de 4 milhões as pessoas que vivem em apartamentos, num total de 20.000 condomínios residenciais. Prontamente, o Jornal *O Estado do Paraná*(,) (2008) indica que 4,6 milhões de pessoas vivem em condomínios na cidade, que o número de apartamentos está em torno dos 22.000 e que a arrecadação anual da taxa de condomínio seria de cerca de R\$ 10,5 bilhões.⁶

4.4.1.2 Legalização das administradoras de condomínio e suas funções

Quando se fala em condomínio e administração é preciso destacar que ao longo dos tempos foram aparecendo outras formas de se praticar esta, podendo ser realizada por: síndico, administradora ou síndico profissional, pois não é obrigatório que esta pessoa ou empresa deva ter estabelecido uma residência no condomínio, porém, a maioria dos condomínios dá preferência que haja a figura do síndico no condomínio, eleito quando se realiza uma assembleia geral ordinária, que resida no mesmo, pois desta forma este será convivente com os problemas rotineiros do local e passará a avaliar e conhecer os moradores.

⁵ <www.takaoka.org.br> e <www.nomads.puc.br/site/condominio2.htm>. Acessos em: 17/07/2017

⁶ Jornal *O Estado do Paraná*, de 31 de agosto de 2016 – Caderno Metrôpoles – Fonte AABIC (Associação das Administradoras de Bens, Imóveis e Condomínios de Curitiba).

Art. 1.347. A assembleia escolherá um síndico, que poderá não ser condômino, para administrar o condomínio, por prazo não superior a dois anos, o qual poderá renovar-se (ANGÉLICO, 2013, p. 52).

Deve-se ter conhecimento que para ser síndico, como se viu acima, não é necessário que a pessoa seja condômino, e ficará a cargo da assembleia a indicação do mesmo, podendo por outro lado, ser pessoa física ou jurídica. Quando se trata de ser nomeada a pessoa jurídica, essa será uma corporação especializada na administração de condomínios. Tanto a pessoa física como a pessoa jurídica somente será recompensada se for regularmente previsto. Ao síndico implicará verificar os interesses que são considerados como sendo comuns dos condôminos, ou seja, o interesse do conjunto, podendo ganhar citações e conceber a mesma. Irá em regra representar o condomínio seja de modo ativo ou passivamente, em juízo ou fora dele. Mas, por outro lado, será vigiado pela assembleia, pois o síndico administra bens alheios, necessitando sempre prestar contas anualmente, ao final do mandato ou sempre que determinadas (CC, art. 1.348, VIII). Em casos em que as informações prestadas forem confusas, o condômino tem o direito de solicitar que estas sejam apresentadas de forma direta. (GARCIA, 2013)

Deste modo no entendimento de Schwartz (2009 p.15), ele afirma que:

A função de síndico consome muito tempo e energia, de forma que são cada vez mais comuns os casos em que parte das tarefas atribuídas a ele é transferida para uma empresa especializada na administração de condomínios. O papel da administradora de condomínio é cuidar das partes administrativas e jurídicas, como a documentação do condomínio e o auxílio ao síndico nas funções burocráticas. Algumas têm departamento de engenharia, responsável pela vistoria da edificação e dos equipamentos de segurança.

Torna-se relevante destacar que, na maioria das vezes, indicada pelo síndico se realiza a contratação de uma administradora para a gestão de condomínios ou administração indireta como muitos conhecem, o que nada mais é que uma empresa especializada. Assim, o síndico se responsabilizará pela prestação de contas por parte da administradora, e também deve ser confirmada e aceita pela Assembleia Geral. Quando se trata de uma administradora, deve-se ter ciência que a relação de serviço se produz por Contrato de Prestação de Serviço e isso acontece entre o representante da administradora e o síndico. À administradora compete, ao mesmo tempo, a supervisão e controle do serviço prestado no que tange aos registros contábeis (pagamentos e recebimentos), fiscais (recolhimento de tributos

previdenciários) e sociais (FGTS e PIS). Enfatiza-se que, em geral, a forma de cobrança destas empresas especializadas, frequentemente se configura como uma taxa sobre a receita ordinária e extraordinária ou sobre o montante das despesas. (CUNHA, 2010)

Deste modo é preciso considerar que de certa forma, na maioria das vezes, é direito do síndico querer transmitir parte de sua responsabilidade a outrem, seja pessoa física ou jurídica, apesar disso, deve-se ter conhecimento que exclusivamente ele poderá responder pelas consequências na tomada de decisão desses outrem. Deste modo os serviços conforme entendimento de Carvalho (2010, p. 32), que são habitualmente oferecidos pelas administradoras de condomínio são:

- a) Providenciar a convocação das Assembleias Gerais dentro dos preceitos legais;
- b) Executar as deliberações das Assembleias;
- c) Comunicar a todos os condôminos as resoluções das Assembleias, distribuindo cópias das atas nos prazos convencionais;
- d) Receber as reclamações dos condôminos, no que tange às partes comuns, e providenciar a respeito;
- e) Verificar e regular funcionamento dos aparelhos e serviços comuns;
- f) Executar a contabilidade do condomínio;
- g) Projetar orçamentos de despesas [...]

De certa forma, pode-se dizer que, na maioria das vezes, quando se realiza a contratação de uma administradora isso pode ajudar e melhorar o trabalho do síndico, pois por um lado podem trabalhar unidos para juntos conseguirem desenvolver um trabalho que seja avaliado como sendo eficaz com qualidade de serviço. Não se pode esquecer que a tarefa de escolha e contratação de uma administradora compete ao síndico, mas é imprescindível que esta determinação seja votada em assembleia para que apresente total respaldo, em seguida, o contrato de prestação de serviços será firmado pelo síndico, do mesmo modo, ele o fará em uma possível rescisão. Quando se trata de uma administradora deve-se ter ciência que o síndico necessita sempre agir com bom senso, isto é, considerando todos os fatores positivos e negativos, uma vez que dependendo da tomada de decisão poderá comprometer diretamente o condomínio. Sendo assim a administradora de condomínios, na visão de Oliveira (2015, p. 31) é:

A pessoa jurídica que presta serviços aos condomínios. Esta é indicada pelo síndico e deverá ser aprovada pelos condôminos em assembleia. A

administradora é obrigada a acatar as deliberações tomadas pelo síndico e prestar contas aos condomínios mensalmente.

Por outro lado, torna-se importante ressaltar que embora existam transferências de certas obrigações à administradora de condomínios, o síndico continuará permanecendo com os riscos provenientes da inadequada execução destas atividades. Ele deverá estar atento aos prazos de convocação de Assembleia, bem como o de divulgação dos resultados desta, que sempre ocorrerá dentro de oito dias após a aprovação da ata. De outro ponto de vista, deve-se entender que mesmo que este encarregue outro a cumprir suas funções, precisará acompanhar sempre o serviço prestado.

Além dos serviços, que no decorrer do trabalho já foram mencionados, Carvalho (2010, p. 32) divulga outras atividades que são consideradas como sendo cabível a tais administradoras, tais como recolher o valor devido das quotas condominiais, quitar as despesas, e prezar pela legalização da documentação do condomínio junto aos órgãos públicos:

- h) Recolher, enviando os respectivos avisos aos condôminos com antecedência, as quotas condominiais ordinárias e extraordinárias aprovadas por Assembleias Gerais;
- i) Providenciar os seguros da edificação ou conjunto de edificações;
- j) Pagar as despesas do Condomínio, quando autorizadas, e desde que haja numerário suficiente na conta corrente;
- k) Admitir, demitir, licenciar, disciplinar ou suspender os empregados do Condomínio;
- l) Providenciar a compra de materiais necessários ao Condomínio;
- m) Contratar o serviço de empresas conservadoras;
- n) Manter legalizada, nos órgãos competentes, a documentação do Condomínio, especialmente as que dizem respeito aos empregados;
- o) Prestar assistência jurídica ao Condomínio;
- p) Preparar, em tempo hábil, relatório e documentação para a prestação de contas do Síndico;
- q) Orientar o Síndico, tanto do ponto de vista da organização administrativa, como jurídica.

Pode-se dizer que quando uma administradora de condomínios tem como objetivo prezar sempre a excelência da sua prestação de serviços necessita proporcionar aos seus clientes uma vasta quantidade de atividades, avaliadas como sendo fundamentais e as mais importantes são: realização de vistoria preventiva da área comum; convocação, participação e elaboração de atas das assembleias; assessoria na elaboração de regimento interno; controle de renovação dos seguros

obrigatórios; controle do material de limpeza, materiais de segurança e extintores de incêndio; leitura dos relógios de gás e água; confecção e entrega de normas internas; confecção de advertências/multas; agilidade em consertos e manutenções e etc. (HIGHTON, 2015)

Ainda é preciso destacar que quando se vai atribuir quais seriam as funções de uma administração de um condomínio, deve-se mencionar além das que já foram destacadas, as seguintes funções: admitir e demitir empregados, preparar a folha de pagamento dos funcionários e demais rotinas trabalhistas, calcular, emitir avisos e cobrança das quotas de rateio, pagar as contas e fornecedores do condomínio, elaborar orçamentos, cartas, avisos, circulares, editais e convocações de assembleias, lavrar as atas, prestar contas, solucionar os assuntos rotineiros junto aos condôminos. Não se pode esquecer que:

As Contas devem se prestadas de forma minuciosa e documentadas, embora não se exija forma contábil, sendo suficiente um balancete ou relatório dos gastos realizados, dos recebimentos feitos, saldo de fundo de reserva contas bancárias, valores a receber de condôminos em atraso e demais verbas que existirem. (FRANCO, 2015, p. 84).

É necessário ressaltar que ao longo dos tempos uma das mais complicadas funções que uma administradora deve exercer é sobre a gestão de conflitos, pois, terá que trabalhar em questões que envolvem ações comportamentais dos indivíduos, mas, por outro lado, é preciso considerar que quando se apresenta uma adoção de boas estratégias isso acaba permitindo à administradora sucesso nesta função. Deste modo, torna-se importante enfatizar que qualquer administradora, ao desempenhar esta função e todas as demais, que ao longo do trabalho foram mencionadas, consegue garantir a satisfação e confiabilidade de seus clientes. Pois se deve ter ciência que quando se consegue contratar uma administradora que seja experiente e avaliada como sendo eficiente, ela por sua vez poderá auxiliar o síndico a conseguir com êxito os objetivos condominiais que são eles: constituir e conservar um ambiente harmonioso de convívio entre os moradores, acrescentar valor ao patrimônio comum do condomínio e automaticamente às unidades individuais e, tornar o condomínio um local de excelência em moradia (VASCONCELOS, 2008).

4.4.2 Microambiente

4.4.2.1 Concorrentes

Os principais concorrentes são as grandes empresas de administração de condomínios, como a CIPA, que uma das maiores empresas em nível nacional, e empresas especializadas em administração de condomínios de grande porte.

4.4.2.2 Fornecedores

Materiais: Fornecedores de materiais para escritório, além de fornecedor de materiais de informática e equipamentos eletrônicos.

Mão de obra: Profissionais da parte elétrica, interfonia, antenas e telefonia.

4.4.2.3 Clientes

O foco da empresa será em condomínios residenciais. A empresa tem como público-alvo os síndicos de condomínios residenciais e comerciais: os que ainda não possuem uma administradora, poderão fazer opção por um serviço profissional; e, igualmente, aqueles que já possuem, mas as concorrentes não estão atendendo as necessidades do condomínio.

Para analisar tais possíveis clientes foi realizada uma pesquisa de mercado com 50 síndicos de condomínios em Curitiba, no período de Maio a Julho de 2017.

Para elaboração desta pesquisa, fez-se a combinação de aspectos qualitativos e quantitativos de caráter exploratório descritivo. Qualitativos pela própria forma em que é feita a elaboração do plano de negócios na elaboração dos dados secundários e primários, que possibilitam as informações necessárias sobre o ambiente de negócios. Também se buscou generalizar os dados da amostra e quantificá-los.

A finalidade desse questionário (APÊNDICE 1) foi traçar um perfil dos reais problemas enfrentados pelos síndicos e, assim, planejar o negócio de Assessoria Administrativa de forma estratégica que possa auxiliar os gestores dos prédios e condomínios a prestarem um melhor serviço aos moradores, com o menor custo, menos trabalho e aumento de satisfação.

Nos quadros abaixo, apresentam-se os resultados da pesquisa:

TABELA 1 - O CONDOMÍNIO POSSUI ADMINISTRADORA?

Resposta:	Quantidade:
Sim, estamos satisfeitos com seus serviços	12
Sim, porém cogitamos em trocar	7
Não, e não há interesse ou necessidade de uma administradora	8
Não, porém identificamos a necessidade de uma administradora.	23

FONTE: A AUTORA (2017)

TABELA 2- O QUE BUSCARIAM EM UMA NOVA ADMINISTRADORA, ALÉM DOS SERVIÇOS PADRÃO DE ASSESSORIA, RECURSOS HUMANOS, PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS, BALANCETES?

Resposta:	Quantidade:
Preço baixo	18
Confiabilidade	12
Conjunto abrangente de serviços	9
Serviços online	6
Serviços de motoboy	5

FONTE: A AUTORA (2017)

TABELA 3 - QUANTAS SÃO AS ÁREAS COMUNS DO (SEU)CONDOMÍNIO?

Resposta:	Quantidade:
Até 3	28
De 4 à 6	12
De 7 à 10	9
Mais de 10	1

FONTE: A AUTORA (2017)

TABELA 4 - QUAL A QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS?

Resposta:	Quantidade:
Possui regimento interno	38
Possui convenção registrada	23
Possui CNPJ	36

FONTE: A AUTORA (2017)

TABELA 5 - ESTÁ SATISFEITO COM O ATENDIMENTO PRESTADO PELOS FORNECEDORES?

Resposta:	Quantidade:
Até 3	22
De 4 à 6	20
De 7 à 10	6
Mais de 10	2

FONTE: A AUTORA (2017)

TABELA 6 - O CONDOMÍNIO POSSUI SERVIÇOS PRESTADOS POR EMPRESAS TERCEIRIZADAS?

Resposta:	Quantidade:
Sim	46
Não	4

FONTE: A AUTORA (2017)

TABELA 7 - ESTÁ SATISFEITO COM O ATENDIMENTO PRESTADO PELOS FORNECEDORES?

Resposta:	Quantidade:
Sim	22
Não	28

FONTE: A AUTORA (2017)

TABELA 8 - PRECISAM DE AJUDA PARA REALIZAÇÃO DE SUAS TAREFAS ADMINISTRATIVAS?

Resposta:	Quantidade:
Sim	47
Não	3

FONTE: A AUTORA (2017)

TABELA 9 - É IMPORTANTE A CONTRATAÇÃO DE UMA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS PARA AUXILIAR NAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DO LOCAL?

Resposta:	Quantidade:
Sim	42
Não	8

FONTE: A AUTORA (2017)

Cerca de 84% dos síndicos entrevistados consideram importante a contratação de uma administradora de condomínios para auxiliar nas atividades administrativas do local; 94% acreditam que precisam de ajuda para realização de suas tarefas administrativas. Em relação aos condomínios; 56% possuem mais de 3 funcionários; 44% possuem mais de 3 áreas comuns no prédio. E o que mais chamou atenção é o fato de que 62% dos condomínios não possuem administradora. Visto isto, de acordo com as respostas obtidas no questionário foi identificado um déficit na prestação de serviços de Assessoria Administrativa na maioria dos condomínios, criando assim um nicho de mercado para criação da empresa.

4.5 ANÁLISE ESTRATÉGICA

4.5.1 Fatores Críticos de Sucesso

Forças

- a) Localização próxima ao público alvo, o que facilita o contato pessoal com o cliente.
- b) Atendimento personalizado, segundo a necessidade de cada condomínio.
- c) Diversidade dos serviços prestados
- d) Estacionamento no local.

Fraquezas

- a) Inexperiência do proprietário no ramo
- b) Dificuldade de captação de clientes, por ser empresa nova.

Oportunidades

- a) Aumento do número de condomínios a serem administrados.
- b) Inadimplência com baixo índice.
- c) Preços muito altos cobrados pelas grandes administradoras.

Ameaças

A estrutura dos concorrentes e a tecnologia.

4.6 PLANO DE MARKETING

4.6.1 Público-alvo

Os síndicos de condomínios residenciais serão o público-alvo, quando não tiverem ainda uma administradora e queiram fazer opção por um serviço profissional ou aqueles que já possuem, mas os concorrentes não estão atendendo às necessidades do condomínio.

4.6.2 Produto

Os produtos ofertados serão os tradicionais, ou seja, de contabilidade, finanças, assessoria jurídica e gestão de recursos humanos. A empresa apresentará aos condomínios um plano de redução de despesas, além de programa de educação ambiental, de serviços terceirizados, de elétrica, interfonia, telefonia e antenas.

4.6.3 Preço

O orçamento será feito de acordo com a necessidade do condomínio, sendo este personalizado, porém sempre buscando o menor custo.

As formas de pagamento serão em cheque, cartão de crédito e boleto bancário. Será oferecido desconto para os clientes que pagarem em dia, e por tempo de permanência.

4.6.4 Praça

A empresa atuará na região metropolitana de Curitiba.

4.6.5 Promoção

A empresa terá um *site* para publicidade na internet, e também visitas presenciais em condomínios da região, onde serão apresentados os serviços aos síndicos. Os clientes receberão visita grátis para realização do orçamento e planejamento da redução de gastos.

4.6.6 Segmentação

a) segmentação geográfica: A administradora atuará na Cidade de Curitiba, inicialmente em bairros com maior concentração de condomínios residências.

b) segmentação demográfica: os clientes da administradora serão em sua maioria das classes A, B e C.

c) segmentação psicográfica: A empresa oferecerá serviços a condomínios que não estejam contentes com a atual administração, apresentando sempre um plano para redução de gastos, de acordo com as necessidades.

d) segmentação comportamental: para atrair clientes, a empresa fará orçamento gratuito, e as indicações de novos clientes terão desconto na hora do pagamento.

4.6.7 Posicionamento e tendências

A administradora apresentará sempre serviços de qualidade, com um baixo custo, pois as parcerias com fornecedores e terceirizados fará com que a empresa consiga manter sempre o menor preço do mercado.

4.6.8 Vantagem competitiva

Por ser uma empresa de pequeno porte, a empresa conseguirá sempre manter o menor preço, além de conseguir excelência no atendimento, e rapidez na execução dos serviços.

4.7 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Inicialmente os serviços administrativos serão realizados pelo proprietário, contando ainda com uma secretaria para atendimento.

Visto que serão oferecidos serviços de Assessoria jurídica e contábil, contará ainda com um advogado e um contador contratado.

Condomínios e condôminos poderão contar com a disponibilização de profissionais para serviços de telefonia, elétrica, dentre outros. A administradora possuirá um banco de dados de empresas e profissionais autônomos de inteira confiabilidade, oferecendo serviços de qualidade e que satisfaçam aos clientes.

O funcionário responsável pelos Recursos humanos precisará ter aptidão e disposição para o trabalho de equipe:

- Ser motivador no ambiente de trabalho (clima organizacional);
- Ter habilidades na mediação de conflitos e resolução de problemas;
- Ter habilidades de comunicar-se com os demais (ouvir e ser ouvido por empregados e, principalmente, moradores);
- Ter capacidade de ser reconhecido como líder entre os moradores.

A *Four administradora* fornecerá treinamento adequado a cada um de seus colaboradores, antes do início das atividades da empresa, logo após a contratação, envolvendo toda a equipe e já criando uma sensação de comunidade. Os treinamentos serão direcionados especialmente em relação a sistemas informatizados que serão implantados, bem como treinamento para excelência no atendimento ao cliente.

Sobre os aspectos motivacionais, essa parte da triagem de serviço é a mais importante e que se organizará de maneira a dar-lhe a máxima autonomia possível sem prejudicar a eficiência e os interesses econômicos da empresa. Aí é que ocorrerá o contato e interação com o cliente, o momento da verdade, baseado no qual o cliente formará sua opinião sobre a organização de serviços como um todo. Na *Four Administradora*, os funcionários irão interagir diretamente com o cliente. Essa interação com o cliente de forma eficaz garantirá a fidelização do cliente, mantendo um bom resultado para a empresa. No início das atividades desta serão definidos valores de bônus a cada colaborador em acordo com o faturamento da empresa. Este bônus será pago e corrigido conforme o resultado do faturamento mensal, mantendo assim a motivação e o trabalho em equipe de todos.

Serão contratados somente funcionários maiores de 21 anos, e com experiência mínima de 2 anos para os cargos abertos.

4.8 PLANO DE FINANÇAS

4.8.1 Investimento Inicial

A empresa fará um investimento inicial de R\$ 100.000,00 para investimento em marketing, contratação, custos operacionais e pré-operacionais. Na tabela abaixo, pode-se observar o valor que será investido em cada despesa.

TABELA 10 - CUSTO (SOFTWARES E PROGRAMAS)

Produtos	Quantidade	Custo total (R\$)
Programa de computador	2	1500,00
Notebook	3	3400,00
Impressora	1	265,00
Mesas	4	625,00
Cadeiras	8	800,00
Prateleiras	3	320,00
Ar condicionado	2	2400,00
Cafeteira expressa	1	400,00

Site (criação e veiculação)	1	2010,00
Cartões	2010	90,00
Material de escritório		500,00
Banners publicitário		2010,00
Google AdWords	6 meses	3100,00
TOTAL		17.400,00

FONTE: A AUTORA (2017)

TABELA 11 - CUSTO (PRÉ-OPERACIONAIS)

Tipo	Custo Total (R\$)
Registro do contrato social	261,00
Alvará de licença	426,00
Inscrição na Secretaria Municipal da Fazenda	480,00
Autenticação de livro diário	200,00
Confecção de talonários e certidões	350,00

Cartórios e certidões	350,00
Vistoria	71,00
TOTAL	2.138,00

FONTE: A AUTORA (2017)

4.8.2 Formação de Receitas

Pode- se observar a seguir, o preço de cada pacote de serviço oferecido pela empresa, bem como a formação de receita, no primeiro ano de atividades.

TABELA 12 - VALOR DO PACOTE DE SERVIÇOS

Serviços	Preços (R\$)
Plano Mega	800,00
Plano Prime	500,00
Plano Premium	400,00
Plano Gold	250,00

FONTE: A AUTORA (2017)

TABELA 13 - FORMAÇÃO DE RECEITA

Mês	Quantidade de planos contratados	Total (R\$)
Janeiro	29	10.250,00
Fevereiro	29	10.250,00
Março	29	10.250,00
Abril	29	10.250,00
Maio	29	10.250,00
Junho	36	13.000,00
Julho	36	13.000,00
Agosto	36	13.000,00
Setembro	36	13.000,00
Outubro	36	13.000,00
Novembro	36	13.000,00
Dezembro	42	15.900,00
TOTAL		145.150,00

FONTE: A AUTORA (2017)

4.8.3 Demonstração do Resultado Provável

Como se observa na tabela acima, o total de receita bruta no primeiro ano será de R\$ 145.150,00. Desta forma, a empresa será enquadrada na faixa de 32% do lucro presumido. Os custos operacionais serão de R\$ 46.976,08. A depreciação será aplicada em 10% ao ano ou 0,8333% ao mês. Neste contexto, o lucro líquido do exercício é de R\$ 73.571,61.

4.8.4 Cenário Otimista

Para o cenário otimista, pode-se tomar, um aumento de 10% na receita. O faturamento bruto do primeiro período será de R\$ 159.665,00. Sendo assim, enquadra-se na faixa de 32% do Lucro Presumido. Os custos operacionais serão de R\$ 46.976,08. Com a depreciação aplicada em 10% ao ano, assim, o lucro líquido do exercício será de R\$ 85.708,19.

4.8.5 Pessimista

Já num cenário pessimista, assume-se uma queda de 10% na Receita. O faturamento bruto será de R\$ 130.635,00. O lucro presumido terá os mesmos 32%. Os custos operacionais serão de R\$ 46.976,08. Com a depreciação aplicada em 10%, assim, o lucro líquido somará R\$ 61.418,79.

4.8.6 Fluxo de Caixa

TABELA 14 - FLUXO DE CAIXA

SALDO INICIAL	152.725,49
Entrada	145.150,00
CAIXA DISPONÍVEL	145.150,00

(-) Custos Operacionais	46.976,08
(-) Deduções	23.703,00
(-) Depreciação	907,43
DESEMBOLSO	71.586,51
SALDO OPERACIONAL	73.563,49
SALDO FINAL	73.563,49

FONTE: A AUTORA (2017)

4.8.7 Investimento do Projeto e Análise do Investimento

TABELA 15 - ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO (CENÁRIO PROVÁVEL)

Ponto de equilíbrio ($Pe=CF/lm$)	R\$ 31.722,83
Receita Operacional Bruta (RO)	R\$145.150,00
Custo fixo e variável (CF)	R\$ 46.976,08
Margem de contribuição ($MC=RO - CV$)	R\$ 98.173,92
Índice margem de contribuição ($lm= MC/RO$)	1,48

FONTE: A AUTORA (2017)

4.8.8 Valor Presente Líquido – VPL

TABELA 16 - VLP

Ponto de equilíbrio ($Pe=CF/lm$)	R\$ 31.722,83
Receita operacional Bruta (RO)	R\$ 145.150,00
Custo fixo e variável (CF)	R\$ 46.976,08
Margem de contribuição ($MC=RO - CV$)	R\$ 98.173,92
Índice margem de contribuição ($lm= MC/RO$)	1,48

FONTE: A AUTORA (2017)

VPL (Fluxo de caixa - Investimento)= R\$ 18.673,57

Investimento total= 100.000,00

Total do fluxo de caixa= 81.326,43

Taxa Interna de Retorno – TIR (Cenário Provável)

TIR= 1,1343

4.8.9 Rentabilidade

Rentabilidade (%) (Fluxo de caixa) = 0,82

Fluxo de Caixa - Em Valor Presente = R\$ 81.648,58

Investimento total = R\$ 100.000,00

4.8.10 Lucratividade

Lucratividade (%) (LL / RLV) x 100 = 60,97

Receita líquida de vendas = R\$ 121.447,01

Lucro líquido = R\$ 74.042,29

4.8.11 ROI

Taxa de Retorno sobre Investimento (ROI) = 0,91

Lucro líquido (LL) = R\$ 91.242

Investimento total (I) = R\$ 100.000

5 CONCLUSÕES

Conclui-se que os estudos das teorias organizacionais têm se mostrado indispensáveis aos empreendimentos novos ou já existentes. A rapidez da circulação de informações e a globalização dos mercados fazem com que as transformações sejam constantes. Diante disso, entende-se que os empreendedores necessitem de uma busca contínua por conhecimentos cada vez mais atuais, da evolução em relação a novas habilidades e o uso correto de ferramentas de gestão, que possam auxiliá-los a vencerem os constantes desafios impostos pelo mercado.

Com a finalidade de fornecer uma orientação referente às metas e objetivos para empresa nos próximos anos, este trabalho teve como objetivo principal o estudo das oportunidades presentes no mercado e a análise sobre como melhor aproveitá-las através da verificação dos componentes necessários à elaboração de um plano de negócios para uma empresa do setor de assessoria imobiliária.

A boa elaboração de um plano de negócio é essencial para a multiplicação da probabilidade do sucesso do negócio. Após este estudo do plano de negócios, esclarece a importância da análise de viabilidade econômica e financeira do negócio, mitigando assim os riscos inerentes e vulnerabilidades e explorando as potencialidades do negócio.

Em relação ao objeto de estudo, observou-se que no universo condominial, os que nele habitam têm direitos e, em contrapartida, têm deveres (obrigações), que não sendo cumpridas admitem sanção.

Entende-se que, por um lado, a administradora ou administração indireta consiste na contratação de uma empresa especializada na gestão de condomínios, vindo está a ser indicada pelo síndico, o qual se responsabilizará pela prestação de contas por ela apresentada, e aprovada pela Assembleia Geral. Corroborando acerca do assunto, a relação de serviço se dá por Contrato de Prestação de Serviço entre o representante da administradora e o síndico.

Verificou-se, também, no decorrer do trabalho que a administração do condomínio está sob o encargo do síndico, cuja delegação pode ser cumprida por dois anos. A reeleição é consentida pelo conselho fiscal e pelas assembleias gerais, que utilizarão como diretriz de acordo e o regimento interno. Os artigos 1.347 a 1.356 do Código Civil regulam a administração do condomínio.

Outro ponto importante que foi verificado é que a tarefa de escolha e contratação de uma administradora cabe ao síndico, mas é importante que esta decisão seja votada em assembleia para que tenha total respaldo, devendo, em seguida, o contrato de prestação de serviços ser assinado pelo síndico, assim como em uma possível rescisão.

Vale destacar que, por outro lado, apesar de transferir certas obrigações à administradora de condomínios, o síndico permanece com os riscos provenientes da inadequada execução destas atividades, devendo permanecer atento aos prazos de convocação da Assembleia, bem como o de divulgação de seus resultados, a qual deve ocorrer dentro de oito dias após a aprovação da ata.

Através da pesquisa de mercado com entrevista a síndicos de 50 condomínios, conclui-se há um déficit na prestação de serviços de assessoria imobiliária na maioria dos condomínios, criando assim um nicho de mercado para criação da empresa.

Constatou-se que uma administradora de condomínios que preza a excelência da sua prestação de serviços deve oferecer aos seus clientes uma ampla quantidade de atividades, sendo as principais e mais importantes: realização de vistoria preventiva da área comum; convocação, participação e elaboração de atas das assembleias; assessoria na elaboração de regimento interno entre outras.

Uma das mais difíceis funções da administradora é a gestão de conflitos, pois, lida com questões comportamentais dos indivíduos, mas, a adoção de boas estratégias permite à administradora o alcance com êxito nesta função. A administradora que consegue exercer esta e todas as demais funções acima citadas consegue garantir a satisfação e confiabilidade de seus clientes.

Conclui-se que este negócio é **viável**, levando em consideração o número de condomínios localizados em Curitiba -PR, os condomínios que ainda não possuem Administradoras, e as necessidades dos síndicos levantada na pesquisa de mercado.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 14724:** apresentação de trabalhos acadêmicos. Rio de Janeiro: [ABNT], 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Lei (nº)n. 9.610, de 19 de fevereiro de 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 fev. 1998. Disponível em: <goo.gl/4CEL8b> Acesso em: 16 agosto 2017.
- CORDEIRO, T.A. **O avanço do mercado imobiliário:** Uma realidade. 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócio. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DUARTE, J. Entrevista em profundidade. *In: Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. DUARTE, J; BARROS, A. São Paulo: Atlas, 2005.
- FERRELL, C. O. et al. **Estratégia de Marketing**. Curitiba: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HASHIMOTO, M.; BORGES, C. **Empreendedorismo:** plano de negócios em 40 lições. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- HITT, M. A. et al. Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. **Academy of Management Perspectives**. V. 25, n. 2, p. 57-75, 2011.
- IRELAND, D. R.; WEBB J. W. Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. **Business Horizons**. V. 50, n. 1, p. 49-59, 2007.
- IKEDA, A.A. **O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços:** um estudo em agências de viagem. Brasília: SEBRAE, 2015
- KOBAL, F.V.G. et al. A visão empreendedora e o planejamento estratégico: uma pesquisa de campo em uma editora gráfica e escola de idiomas. 2008. *In: Anais Do Congresso Internacional De Administração*, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, PR, 2008.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª ed. Prentice Hall: 2012.

LAMBIN, J.J. **Marketing Estratégico**. 4ª. ed. Portugal: McGraw-Hill, 2010.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia Da Investigação Científica Para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MEYER; NECK; MEEKS. The Entrepreneurship-strategic management interface. *In*: HITT, M.A et al, **Strategic Entrepreneurship- creating a new mindset**. Blackwell Publishers Ltd: 2002.

MITZEMBERG, H.; QUINN, J. **O Processo da Estratégia**, 3ª edição, Porto Alegre, Bookman, 2011.

O ESTADO DO PARANÁ, de 31 de agosto de 2016 – **Caderno Metrôpoles** – Fonte AABIC (Associação das Administradoras de Bens, Imóveis e Condomínios de Curitiba)

REZENDE, D.A. **Engenharia de software e sistemas de informação**. 3ª ed. rev. ampl. São Paulo: Brasport, 2006.

ROSINI, A.M.; PALMISANO, A. **Administração e a Gestão do conhecimento**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

SARQUIS, A.B. **Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção**. Curitiba: Senac, 2013.

SCHWARTZ, R.B.O. **Revolucionando o condomínio**. 11. ed. Curitiba: Saraiva, 2017.

SEBRAE. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade da empresa**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

SIEGEL, E. S. et al. **Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1991

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VICENTINO, Cláudio; DORIGO, Gianpaolo. **História Geral e do Brasil**. Curitiba: Scipione, 2011.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1994. Disponível em: <goo.gl/1pWrza> Acesso em: 24 agosto 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. Disponível em:< goo.gl/wb53v7> Acesso em: 24 agosto 2017.

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO PARA SÍNDICOS DE CONDOMÍNIOS

1. O condomínio possui administradora?

- ☐ Sim, estamos satisfeito com seus serviços
- ☐ Sim, porém cogitamos em trocar
- ☐ Não, e não há interesse ou necessidade de uma administradora
- ☐ Não, porém, identificamos a necessidade de uma administradora

2. O que buscariam em uma nova administradora, além dos serviços padrão de assessoria, recursos humanos, pagamentos e recebimentos, balancetes(etc)?

- ☐ Preço baixo
- ☐ Confiabilidade
- ☐ Conjunto abrangente de serviços
- ☐ Serviços online
- ☐ Serviços de motoboy

3. Quantas são as áreas comuns do (seu)condomínio?

4. Qual a formalização do condomínio?

- ☐ Possui regimento interno
- ☐ Possui convenção registrada
- ☐ Possui CNPJ

5. Qual a quantidade de funcionários?

6. O condomínio possui serviços prestados por empresas terceirizadas?

- ☐ Sim
- ☐ Não

7. Estão satisfeitos com o atendimento prestado pelos fornecedores?

- ☐ Sim
- ☐ Não

8. Precisam de ajuda para realização (de suas)das tarefas administrativas?

- ☐ Sim
- ☐ Não

☐

9. É importante a contratação de uma administradora de condomínios para auxiliar nas atividades administrativas do local?

- ☐ Sim
- ☐ Não